

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« » 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Менеджмент

38.03.02.08 -Управление проектами

Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в организации (на примере ЗАО «Ремикс»)

Научный руководитель канд. экон. наук, доцент _____ Т.В. Вырупаева
должность, ученая степень подпись, дата

Выпускник _____ С.А. Монаков
подпись, дата

Нормоконтролер канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева
должность, ученая степень подпись, дата

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретический анализ мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	6
1.1.Отечественные и зарубежные концепции мотивации трудовой деятельности персонала.....	6
1.2. Основные формы мотивации и методы стимулирования персонала.....	19
1.3. Мотивационный профиль как инструмент в управлении мотивацией персонала.....	23
2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала на ЗАО «Ремикс».....	30
2.1 Общая характеристика ЗАО «Ремикс».....	30
2.2 Анализ персонала	42
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала ЗАО «Ремикс».....	48
3. Разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности системы стимулирования и мотивации персонала.....	67
3.1 Способы повышения эффективности системы стимулирования и мотивации	67
3.2 Ресурсное обеспечение и график реализации мероприятий.....	75
3.3 Социально-экономическая оценка мероприятий.....	80
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	91
Приложения.....	96

ВВЕДЕНИЕ

В условиях социально-ориентированной рыночной системы хозяйствования проблема мотивации труда приобретает важное значение. Пренебрежение мотивационным фактором в сфере труда приводит к снижению показателей производительности труда, качества продукции, трудовой дисциплины на каждом конкретном предприятии и до кризиса в хозяйственной системе в целом.

Постоянные изменения в экономической и политической сферах нашего государства, одновременно создают большие возможности и серьезные угрозы для каждой личности и вносят значительный уровень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Поэтому, только действенный мотивационный механизм, отвечающий современным условиям, и является гибким к быстрым экономическим изменениям, обеспечит эффективное использование трудовых ресурсов.

Разработка и внедрение эффективных мотивационных моделей способствует повышению конкурентоспособности, производительности и, в конечном итоге, доходности предприятия.

Но самое главное, использование эффективной мотивационной модели на предприятии свидетельствует о внимательном и бережном отношении руководства к собственным работникам, а следовательно, и о заботе об их материальном и социальном положении. Имидж любого предприятия или организации определяется в первую очередь должным отношением ко всем членам трудового коллектива, а успех предприятию гарантирован, если есть заинтересованность его работников в повышении производительности труда и в полной реализации своего творческого потенциала. Рыночные формы хозяйствования открывают широкие возможности для практического использования различных методов мотивации и не только материальное стимулирование.

Целью работы является комплексное исследование основных направлений мотивации персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала на предприятии ЗАО «Ремикс».

Основными задачами работы являются:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала;

- исследовать формы мотивации и методы стимулирования персонала в конкурентной среде;

- обосновать возможности использования и методику формирования мотивационного профиля в управлении мотивацией персонала;

- проанализировать особенности системы мотивации и стимулирования персонала на ЗАО «Ремикс»;

- разработать рекомендации по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ЗАО «Ремикс».

Объектом исследования является ЗАО «Ремикс».

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала предприятия.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

При выполнении исследования использованы следующие методы: наблюдения, сравнения, обобщения, системный анализ, метод экспертных оценок, метод сравнительного анализа, метод абстрактных оценок.

1 Теоретический анализ мотивации и стимулирования персонала на предприятии

1.1 Отечественные и зарубежные концепции мотивации трудовой деятельности персонала

Мотивация является необходимым элементом управления. Мотивационные мероприятия состоят из экономического и морального стимулирования, обогащения самого содержания труда, а также формирования условий необходимых для реализации творческого потенциала и саморазвития персонала [12].

Мотивация представляет собой процесс соединения целей предприятия и целей работников для максимального удовлетворения потребностей обеих сторон, процесс, подталкивающий других и себя к действиям для достижения установленных целей.

Мотивированный сотрудник предприятия заинтересован в результатах, следовательно, на предприятии создана обстановка, при которой, сотрудник направляет усилия на достижение целей предприятия, при этом удовлетворяются его личные потребности [14].

Для эффективной работы, необходимо обеспечение двух условий:

- любая работа должна приносить удовольствие от ее выполнения;
- любая работа должна иметь установленные сроки и цели [19].

В основе современного подхода к мотивации заложен постулат, что человеческие ресурсы – это наиболее ценный и уникальный ресурс каждого предприятия, что объясняет необходимость и целесообразность затрат на развитие, совершенствование и поддержания данного ресурса. Исходя из такого подхода, анализ и развитие мотивационных показателей в деятельности сотрудников предприятия стали наиболее важными компонентами работы служб по управлению персоналом, а также основным условием для эффективного функционирования предприятия.

Современным направлением в системе управления персоналом является мотивационный менеджмент, который изучает мотивацию с точки зрения процессного подхода. В основе мотивационного менеджмента рассматриваются три основных компонента, которые влияют на поведение человека, это мотив, стимул и потребность.

Мотив представляет собой осознанную склонность человека к определенному типу поведения, который позволяет удовлетворить потребности. Принято выделять истинные мотивы, которые представляют собой внутренние побуждения человека, которые у него уже есть [18].

Мотивы классифицируются по группам (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1- Классификация мотивов [24]

В процессе осуществления мотивации, менеджерам необходимо постоянно влиять на определенные факторы, которые вызывают активизацию трудовой деятельности работников. К таким факторам можно отнести:

- разнообразие работ по содержанию;
- повышение уровня квалификационной подготовки персонала;
- повышение уровня удовлетворенности от самой работы и полученных результатов;
- увеличение ответственности исполнителей;
- формирование благоприятных условия для проявления инициатив;
- возможность осуществлять самоконтроль [14].

Однако, деятельность каждой личности провоцируется не только мотивами, иногда, вопреки мотивам человек осуществляет определенные действия, которые им противоречат. Такая ситуация может быть вызвана несоответствием системы ценностей и мотивов человека.

Наиболее широкое применение имеет система мотивирующих факторов - «кнут и пряник»: страх, дисциплинарная ответственность - доверие, авторитет, вознаграждение. При использовании тех или иных мотивирующих факторов большое влияние имеют приоритеты, которые необходимо расставлять осознанно в соответствии с масштабами управления, конкретной ситуацией, особенностями членов коллектива [28].

Важным элементом системы мотивационного менеджмента является категория стимул. Стимулы являются внешними раздражителями, которые содействуют росту интенсивности определенных мотивов в действиях каждого индивида. К стимулам относятся повышение по службе, вознаграждения, управленческое воздействие руководителя, ответственность, страх, стремление к самовыражению и др. Исходя из выше сказанного, стимулы представляют собой ценности, при помощи которых могут быть удовлетворены потребности каждого работника при выполнении им определенных действий.

Классификация стимулов представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Классификация стимулов [25]

Потребности выступают основным источником активности человека. Именно они провоцируют личность поступать определенным образом и в установленном направлении. Потребность – это необходимость чего-то объективно важного для обеспечения жизнедеятельности и развития человека, социальной группы. При достижении цели, потребность личности может быть удовлетворена, частично удовлетворена или неудовлетворенна. Такой тип поведения показан на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3- Модель мотивации - поведения через потребности [23]

Уровень полученного удовлетворения от достижения установленной цели будет влиять на поведение человека в аналогичных ситуациях. Каждый человек стремится дублировать то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением его потребностей, и избегает поведения, которое подсознательно ассоциируется с недостаточным удовлетворением или неудовлетворением его потребностей. Учитывая то, что потребности провоцируют у человека желание их удовлетворить, то управленцам необходимо создавать такие ситуации, в которых каждый член коллектива будет ощущать, что может удовлетворить свои потребности с использованием поведения, которое позволяет достичь целей предприятия.

Для эффективного управления деятельностью предприятия, на основе изучения мотивационных теорий, рекомендуется:

- фиксировать необходимый результат деятельности высокий, но достижимый для работника (В. Врум);
- фиксировать жесткое соотношение результата (В. Врум) и вознаграждения, а также их зависимость друг от друга (Д. Адамс);
- точно определять ценность вознаграждения для каждого работника (Л. Портер - Э. Лоулер);
- соизмерять потребности работника с уровнем вознаграждения (Л. Портер - Э. Лоулер);
- гарантировать положительную обратную связь (А. Маслоу);
- формировать и контролировать необходимые условия для работы: освещение, отопление, вентиляция и т.д. (Ф. Герцберг, А. Маслоу);
- формировать систему социальной поддержки (соцпакет): различные виды страхования, кредиты, льготы и субсидии (А. Маслоу, Ф. Герцберг).

С целью эффективного управления процессами мотивации нужно учитывать ситуацию неопределенности, в которую могут попасть работники

в процессе формирования и реализации изменений на предприятии. Для мотивации в такой ситуации необходимо:

- частичное делегирование прав и обязанностей: контроль качества собственной работы, выбор средств выполнения работы, выбор режима работы и т.д. (А. Маслоу);
- привлечение к процессу принятию решений: формирование рабочих групп, формирование целей как отдельного исполнителя, так и всего предприятия, разработка направлений повышения качества работы (А. Маслоу);
- обеспечение возможности обучения и развития персонала (А. Маслоу).

Мотивационный процесс состоит из последовательных стадий (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Содержание мотивационного процесса [15]

Рассмотрим каждую стадию мотивационного процесса.

На первом этапе происходит возникновение потребности, появляется чувство нехватки чего-то у человека и он начинает искать способы и

предпринимать действия необходимые для устранения данного чувства (удовлетворение потребности).

На втором этапе происходит поиск путей для устранения возникшей потребности. Человек производит выбор для устранения потребности: подавить, не замечать или удовлетворить.

На третьем этапе происходит определение направлений действия. Индивид разрабатывает действия, которые необходимы для устранения потребности.

Человек ставит себе вопросы:

- Что он будет иметь в случае удовлетворения своей потребности;
- Что ему необходимо сделать для достижения цели;
- Насколько достижима цель;
- Насколько то, что он получит, удовлетворит его потребность.

На четвертом этапе личность осуществляет определенные действия, которые должны помочь ему устранить потребность.

Получение вознаграждения за выполненные действия. После выполнения определенных действий, человек либо получает то, что непосредственно устраняет существующую потребность, либо то, что можно обменять на нужный объект. На данной стадии определяется, насколько проделанная работа привела к получению желаемого. Именно в зависимости от этого, происходит либо дальнейшее ослабление, сохранение, либо усиление мотивации.

На последнем этапе происходит удовлетворение потребности. В зависимости от уровня снятия напряжения, которое было вызвано потребностью, человек или успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения.

Подходы к мотивации труда за рубежом и в России существенно отличаются, несмотря на использование одинаковых теорий мотивации, которые были разработаны в основном зарубежными учеными.

Значительные успехи в управлении мотивационными процессами получены в Японии и США. Целесообразно провести сравнительный анализ подходов к процессу мотивации в этих странах [13].

Проведем анализ японской мотивационной модели. За небольшой период времени Япония совершила экономический прорыв, который получил название «японское экономическое чудо». Залог успеха экономического прорыва основан на трех принципах управления: пожизненный наем работников, система старшинства при расчете заработной платы и служебного повышения и функционирование внутрифирменных профсоюзов.

Благодаря этим принципам произошел рост производительности, сократились затраты времени забастовки, протесты, простои, упростился процесс внедрения инноваций, повысился уровень контроля качества производимых товаров и услуг, увеличились объемы производства. При японской модели происходит высокая мотивированность как работодателя к привлечению профессиональных трудовых ресурсов, так и работника к поступлению на перспективную работу, что приводит к ответственному отношению в процессе отбора и приема кандидатов. Эффективность производства зависит от качества взаимоотношений работника и работодателя, что имеет влияние на производительность труда. Все это вызывает огромный интерес в мире к японской системе управления персоналом [12].

Особенностью психологии в Японии является господство группового восприятия, с раннего детства все придерживаются взгляда, что «Успехи твоей группы – твои успехи». На предприятиях используется бригадная форма, люди работают группами по 4-6 человек и более, наиболее эффективной считается группа 10-16 человек. Такой подход обеспечивает разнаплановость участников группы, что необходимо для эффективного выполнения работы. Конкуренция внутри группы недопустима, поскольку это подрывает единство группы и противоречит основной идеи единства.

Конкуренция между различными группами, наоборот, поддерживается. Исходя из этого, методы, которые удовлетворяют потребность в причастности, которая у японских работников очень сильная, гарантируют мотивацию к труду больше, чем стимулирование труда.

Основой корпоративного духа на японских предприятиях является дисциплина. Для персонала предприятий регулярно проводятся групповые мероприятия, которые не имеют отношения к процессу производства, что вносит большой вклад в формирование и поддержание дисциплины. Руководители японских предприятий огромное внимание уделяют формированию доверительных отношений с персоналом, поскольку доверие порождает ответное доверие

На предприятиях много внимания уделяется формированию корпоративного единства, внешними проявлениями которого выступают: одинаковая униформа для всех сотрудников, не зависимо от статуса и должности, отсутствие привилегий (стоянка, отдельная столовая, отдельный кабинет) для руководителей всех уровней. Таким образом, происходит сокращение дистанции между подчиненными и руководителями, что способствует укреплению внутрифирменных связей. В результате таких действий, каждый работник производства уверен, что его мнение очень важно при принятии решений, именно он является хозяином производства [9].

На японских предприятиях постоянно происходит продвижение по службе, при этом сами повышения незначительны, однако их регулярность создает впечатление постоянного карьерного роста и очень сильно мотивирует работников. Продвижение по службе в Японии представляет собой иерархические перестроения персонала. Принципы, которые лежат в основе системы управления персоналом, являются факторами мотивации.

На японских предприятиях используется патерналистское отношение к служащим, их жизни и жизни членов их семей. Это дает возможность временно сократить размер заработной платы, но в будущем предполагается

выплата потенциально больших сумм для покрытия затрат, которые осуществлял работник ради интересов своего предприятия.

Особенностью японской системы управления является пожизненный найм работников. Такая система позволяет удовлетворить потребность в гарантии занятости до выхода на пенсию, постоянном повышении статуса и уровня заработной платы пропорционально сроку службы. Также такая система, приводит к отсутствию сопротивления со стороны коллектива при внедрении инноваций, которые ведут к сокращению числа работников, поскольку это не отражается на размере заработной платы, их просто переводят на другие работы. На данный момент система пожизненного найма выступает основным фактором мотивации в Японии, ее основными преимуществами выступают: стабильность занятости, выгодная и работникам и предприятию, и японскому обществу в целом, низкий уровень безработицы. Однако, исследования показывают, что развитие технического прогресса делает систему «пожизненного найма» экономически нерентабельной [9].

Рассмотрим концепцию управления человеческими ресурсами в американском менеджменте. Появление концепции человеческих ресурсов вызвано изменениями условий функционирования предприятий в производственной, технической и социально-экономической сферах. В результате этих изменений произошел рост роли персонала в системе производства. Рабочая сила стала рассматриваться, как основной ресурс предприятия, руководители стали направлять свои усилия на повышение квалификации персонала, уровень мотивации, формы организации труда.

Использование данного подхода приводит к росту затрат на персонал, кроме оплаты труда: затраты на обучение персонала, найм, отбор кандидатов, затраты на страхование и т.д. При этом именно люди создают доход предприятия, которым распоряжается работодатель. Таким образом, возникает ценностная цепочка: более квалифицированный персонал приносит больше доход, что и определяет его ценность для предприятия.

Также такая концепция направлена на повышение мотивированности и заинтересованности управляющих, поскольку именно они оказывают наибольшее влияние на общие показатели работы предприятия. Таким образом, основные льготы, компенсации, социальные вознаграждения направлены, в первую очередь, именно на них.

Вся сущность концепции управления трудовыми ресурсами сводится к прагматичному расчету: какими должны быть затраты на сотрудника, что бы они в будущем окупились и принесли прибыль.

В настоящее время в США функционируют одновременно две стратегии в управлении рабочей силы. Первая стратегия заключается в желании предприятий полностью обеспечить собственные потребности в рабочей силе высокого качества и за счет этого добиться конкурентных преимуществ [5].

Вторая стратегия предполагает постоянные дополнительные инвестиции в подготовку и переподготовку персонала, а также в формирование соответствующих условий для более полного его использования. Таким образом, сокращается текучесть кадров и повышается уровень закрепленности персонала.

Основными характеристиками системы оплаты труда на предприятиях США являются:

- используется повременная оплата труда, что вызвано высоким уровнем организации работ, и выработка практически не зависит от усилий рабочих;

- уровень почасовой ставки (и минимального размера оплаты труда) устанавливается законодательно, предприятия контролирует средний уровень оплаты труда на своем предприятии и следят, что бы он был равен или выше оплате на аналогичных предприятиях того же района;

- размер заработной платы имеет прямую связь с уровнем квалификации работника, а также местностью проживания;

- для всех категорий работников ежегодно проводится повышение оплаты труда, в зависимости от личных результатов. Оценка результатов проводится в виде аттестации и проводится руководителем на основе информации полученной от непосредственных руководителей;

- размер оплаты труда инженерно-технических работников и руководства не афишируется, он устанавливается на основе индивидуального договора между администрацией и соответствующим работником [5].

Мотивация персонала производится с использованием материального стимулирования и карьерного роста. Премирование используется только для управленцев высшего уровня. Карьерный рост связан с повышением квалификации, при помощи обучения.

Система оплаты труда в США сформирована таким образом, что фиксированная заработная плата может только увеличиваться и почти никогда не сокращается. Часто используется гибкая система оплаты труда, которая предполагает, что часть заработка зависит от общей эффективности работы. Такая система позволяет сократить увольнения, сокращения базовой заработной платы и способствует росту производительности труда.

Основной проблемой на предприятиях США является опережение темпов роста оплаты труда над темпами роста производительности.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления приведена на рисунке 1.5.

Большинство экономистов склоняются к тому, что для российских предприятий более приемлемой является американская модель управления персоналом, которая нацелена на формирование самостоятельности, инициативности у персонала, возможности свободного предпринимательства. При этом, из японской модели, стоит позаимствовать развитие корпоративного духа, который способствует положительному социально-психологическому климату в трудовом коллективе.

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия 2. Коллективная ответственность 3. Нестандартная, гибкая структура 4. Неформальная организация контроля 5. Коллективный контроль 6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост 7. Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль 8. Ориентация управления на группу 9. Оценка управления по достижении гармонии в коллективе и по коллективному результату 10. Личные неформальные отношения с подчиненными 11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы 12. Подготовка руководителей универсального типа 13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д. 14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме	1. Индивидуальный характер принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Строго формализованная структура управления 4. Четко формализованная процедура контроля 5. Индивидуальный контроль руководителя 6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе 7. Главное качество руководителя — профессионализм и инициатива 8. Ориентация управления на отдельную личность 9. Оценка управления по индивидуальному результату 10. Формальные отношения с подчиненными 11. Деловая карьера обуславливается личными результатами 12. Подготовка узкоспециализированных руководителей 13. Оплата труда по индивидуальным достижениям 14. Найм на работу на короткий период

Рисунок 1.5 - Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации

Отечественным предприятиям необходимо формировать свои методы мотивации, которые будут основаны на особенностях менталитета и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников. Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала, –

основная задача состоит в том, чтобы отыскать приемы его реализации. Этот вопрос становится все более насущным.

1.2 Основные формы мотивации и методы стимулирования персонала

Для формирования эффективной системы мотивации, которая будет соответствовать организационной культуре предприятия, необходимо знать, какими мотивами руководствуются работники, и какие стимулы предприятие может предоставить для реализации этих мотивов и удовлетворения потребностей персонала.

Стимулирование имеет отличия мотивирования. Разница состоит в том, что стимулирование является способом, при помощи которого можно реализовать мотивирование. Увеличение уровня развития взаимоотношений в коллективе приводит к сокращению использования стимулирования, как способа управления.

Основной функцией стимулирования является превышение темпов роста производительности труда над темпами роста совокупного трудового вознаграждения. Независимо от подхода, в основе формирования системы стимулирования лежит положение, что персонал это лишь элемент процесса производства и отношения с которым формируются только при помощи экономических показателей.

Выделяют следующие виды мотивации:

Экономическая мотивация.

Важными инструментами экономической мотивации выступают надбавки к заработной плате, доплаты, премирование, компенсации.

Для доплат характерны свойства поощрительных форм материального стимулирования, доплата представляет собой форму вознаграждения за дополнительные результаты труда [3].

Надбавка к заработной плате представляет собой денежную выплату сверх нормированной заработной платы, которая оказывает стимулирующий эффект на работника и влияет на повышение эффективности труда.

Использование доплат к тарифным ставкам дает возможность поощрять эффективность труда работника. Доплата является стимулом достаточно длительного действия [4].

Премирование является очень важным способом материальной денежной мотивации. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Социальная мотивация использует такие методы влияния на персонал, как публичное признание заслуг, наделение объекта символами статуса (значки, грамоты, дипломы, памятные призы), реальное изменение статуса в социуме (повышение по лестнице социальной иерархии).

Административная мотивация состоит в регламентации труда, в стремлении усовершенствовать организацию труда, в ужесточении трудовой дисциплины, в разработке и применении различных систем административных наказаний и поощрений.

Психологическая мотивация предполагает, что в процессе мотивации учитываются индивидуальные характеристики личности, ее потребности, ценности, ожидания и т.д. На данный момент актуальной остается проблемой эффективной организации материального вознаграждения персонала предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Материальные и нематериальные формы стимулирования труда

Материальное вознаграждение	Нематериальное стимулирование
ставка бонусы участие в прибылях участие в акционерном капитале оплата транспортных расходов субсидии на питание льготное кредитование	обучение консультации членство в клубах лечение, медицинское страхование отгулы доски почета публичная похвала

Необходимо помнить, что эффективность стимулирующих механизмов может ослабляться в результате воздействия ряда факторов, которые условно можно разделить на три основные группы:

- психологические;
- методические;
- организационно-структурные (рисунок 1.6).

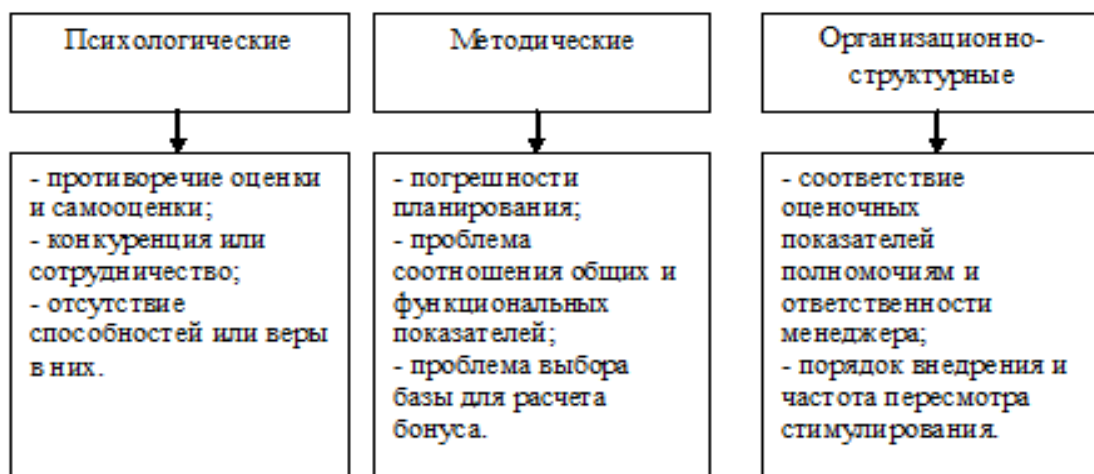


Рисунок 1.6 - Факторы, ограничивающие стимулирование [3]

Рассмотрим обозначенные факторы подробнее.

1. Психологические факторы.

Любая система стимулирования конфликтна по своей природе: людям приходится мириться с тем, что кто-то оценивает их работу иначе, чем они сами, и, когда внешняя оценка отличается (оказывается ниже) от их самооценки, неизбежно возникает конфликт.

Разрешить это противоречие (самооценка - внешняя оценка) можно только путем установления объективных критериев оценки (ясных, понятных и исключающих двойственность трактовки). При этом информация об этих критериях должна быть доведена до работника заблаговременно и работник должен быть согласен с ними.

Однако даже при достижении данного условия система стимулирования окажется недейственной, если у работника отсутствуют

способности, требующиеся для решения поставленных перед ним задач, или отсутствует вера в свои способности.

Психологические ограничения эффективности стимулирующих механизмов могут быть устранены в результате:

- определения круга тех работников, эффективность труда которых может возрасти в результате использования системы стимулирования;
- установления системы объективных и согласованных с работниками критериев оценки их деятельности.

2. Методические факторы [11].

Главная трудность состоит в установлении объективных критериев оценки деятельности работника.

Решение данной проблемы лежит на пути разработки и установления ключевых показателей деятельности работника, от достижения которых зависит размер дополнительного вознаграждения (бонуса).

Однако, как показывает практика, сложности, в ряде случаев могут не повысить, а, напротив, понизить эффективность системы стимулирования.

Любые плановые показатели рассчитываются в соответствии с установленной методикой и практикой планирования. Соответственно от качества планирования, оттого, насколько на этапе планирования учтены все факторы, влияющие на уровень плановых показателей, будет зависеть и обоснованность их использования в качестве оценочных.

В случае, если на этапе планирования были допущены неточности, основное внимание будет уделяться не подведению итогов работы менеджмента и их оценке через систему установленных, а выявлению факторов, не учтенных при планировании.

Лучшим вариантом здесь, на наш взгляд, явился бы отказ от использования системы бонусного вознаграждения для тех категорий менеджмента, результаты которых не могут быть количественно оценены (главный бухгалтер, юрист и т.д.), с соответствующим увеличением размера фиксированной заработной платы.

3. Организационно-структурные факторы [12].

Аксиомой стало утверждение о необходимости соответствия показателей, используемых для оценки результатов работы отдельного менеджера, его полномочиям и ответственности.

Соглашаясь с этим положением в целом, тем не менее хотелось бы обратить внимание на то, что подобное соответствие не может носить стопроцентный характер.

В любой системе стимулирования годовое вознаграждение определяется не только индивидуальными результатами работника, но и общими итогами работы компании в целом.

Даже если работник на своем рабочем месте выполнил все поставленные перед ним задачи и никак не мог повлиять на результаты компании в целом, то эти общие результаты должны сказываться на величине его индивидуального вознаграждения.

1.3 Мотивационный профиль как инструмент в управлении мотивацией персонала

Р. Мартина и Ш. Ричи под мотивационным профилем понимают индивидуальную совокупность разнообразных потребностей для конкретного человека [14].

По мнению В.Э. Мильмана, мотивационный профиль – это набор устойчивых мотивов, которые придают целенаправленный характер деятельности человека по владению профессией, направляют человека на самореализацию.

В основе разнообразных типологий мотивационных профилей персонала, которые разработаны разными авторами, как правило, лежат потребности человека.

К таким потребностям могут относиться потребность в уважении, продвижении, зарплате, стабильности, самореализации, власти

и т. д. Удовлетворение потребностей сотрудником осуществляется на основе его внутренней и внешней мотивации.

Мотивационный профиль составляется посредством сопоставления важности ряда мотивационных факторов. В основе подхода положено то, что мотивация индивидуальна, однако для оптимизации процессов управления, экономии ресурсов, необходимо использовать методы мотивации, которые ориентированы на среднего работника.

Наиболее известным методом составления мотивационного профиля работников предприятия является тест «Мотивационный профиль», который был разработан Ш. Ричи и П. Мартином. В данном методе необходимо заполнить профиль, на основе результатов специального теста [18].

Этот тест был разработан для того, чтобы выявлять факторы мотивации (мотиваторы), которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой.

Тест позволяет выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить представление о его мотивационных факторах. С помощью данного теста можно выявить относительную ценность 12 мотиваторов:

1. Потребность получения высокого заработка, материальных благ и вознаграждений;
2. Потребность в благоприятных физических условиях работы;
3. Потребность в высокой организованности работы, наличие обратной связи, низкий уровень неопределенности при выполнении функциональных обязанностей;
4. Потребность социализации, общения с широким кругом людей;
5. Потребность в устойчивых взаимоотношениях с определенной группой людей;
6. Потребность признания и социальной значимости человека для общества;
7. Потребность в достижении необходимых целей;

8. Потребность в контроле и влиянии над другими членами коллектива;
9. Потребность перемен и разнообразия;
10. Потребность в самостоятельности, совершенствовании и автономности;
11. Потребность в креативности, творческом развитии;
12. Потребность выполнять интересную работу, которая необходима обществу.

Тест используется следующим образом:

В тесте 33 утверждения. Необходимо распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений. Если респондент считает, что один из факторов наиболее важен для него, то он оценивается 11 баллами, если же он полагает его вовсе не существенным, ему не присуждается ни одного балла. В остальных случаях необходимо по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Таким образом, между 12 факторами будут распределены 363 балла.

Мотивационный профиль используется в таких целях:

1. Отбор персонала. Мотивационный профиль позволяет повысить эффективность процесса отбора персонала. Он дает возможность оценить не только способность индивида выполнять данную работу, но и пределы его возможностей демонстрировать эффективную деятельность и способности совершенствовать свою работу. Использование мотивационного профиля в интересах отбора персонала требует разработки конкретных требований к профессиональным, техническим навыкам и поведению, которые вызваны предлагаемым местом работы.

Если для выполнения работы необходимы определенные навыки и поведение, которые не обеспечиваются мотивационными стимулами человека, он не сможет эффективно выполнять необходимую работу. И напротив, если необходимое поведение обеспечивается его мотивационными

стимулами, то он сможет стать успешным. Время, которое будет затрачено на анализ мотивационного профиля, позволит сделать собеседование более сфокусированным и продуктивным и сравнить то, что предлагает кандидат, с тем, что требуется для ее выполнения.

2. Управление переменами.

Каждое предприятие стремится быть активным, что требует обучения сотрудников в восприятии неизбежности перемен, научить анализировать оказываемое ими влияние, переносить стрессы, развивать в себе навыки, позволяющие смело вступать в неизвестность будущего, сохраняя или даже увеличивая эффективность своей деятельности. Для предприятия большую ценность представляют сотрудники, которые терпимы к неопределенности и способны эффективно действовать в ее условиях.

Исходя из этого необходимо: привлекать и отбирать людей, которые способны эффективно действовать в условиях неопределенности; готовить уже имеющийся персонал лучше выдерживать динамичные условия работы. Мотивационный профиль очень полезен при решении подобных проблем.

3. Формирование команд.

Мотивационные профили разных сотрудников сильно различаются между собой, поэтому руководитель, заинтересованный в формировании рабочей команды и ее успешной работе, может извлечь для себя пользу из понимания аспектов мотивации, связанных с динамикой процесса развития команды, а также тех проблем и выгод, которые обусловлены мотивационными стимулами, присущими разным людям.

При построении команды целесообразно выбирать таких сотрудников, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать со всей командой в целом. Работники, отобранные в качестве кандидатов для участия в команде, должны почувствовать, что их потребности понятны и что их уникальный вклад в общее дело будет по достоинству оценен.

Для применения на отечественных предприятиях данный опросник не адаптирован, в первую очередь, это касается шкалы оценивания, перечня потребностей (между некоторыми группами факторов различия не очевидны), что приводит к недостоверности полученных результатов.

Для более точных результатов используют методику В.Э. Мильмана, которая позволяет описать эмоциональный и мотивационный профиль человека. Методика содержит четырнадцать утверждений, которые касаются разных аспектов жизни человека. В результате тестирования выделяется тип мотивационного и эмоционального профилей. В.Э. Мильман определил пять типов мотивационного профиля: прогрессивный, регрессивный, импульсивный, экспрессивный, упрощенный. И четыре типа эмоционального профиля: стенический, астенический, смешанный стенический, смешанный астенический.

В.И.Гречников предложил другую классификацию мотивационных профилей. Он выделил два класса (избегательный и достигаемый) и пять типов мотивации (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	«Люмпены»
Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили	Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны Однако «хозяином» очень сложно управлять — он не терпит, когда им командуют	Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник Другое название данного типа — «избегательный»

На рисунке 1.7 представлено соответствие мотивационных типов и форм стимулирования, предложенных Герчиковым В.

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Рисунок 1.7 – Мотивационные типы и формы стимулирования

На сегодняшний день метод мотивационного профиля широко используется. Разрабатывается большое количество методик определения мотивационного профиля личности, адаптированных к российским предприятиям. Использование мотивационного профиля позволяет наиболее эффективно использовать сотрудников для достижения целей предприятия, при этом максимально удовлетворяя их потребности.

Вывод по главе 1

Постоянные изменения, которые происходят в экономической и политической сферах государства, создают как огромные возможности, так и серьезные угрозы для каждого человека, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого индивида. Поэтому, только действенный мотивационный механизм, что отвечает современным условиям и является гибким в экономических изменениях, обеспечит эффективное использование трудовых ресурсов.

Формирование и реализация эффективных мотивационных моделей способствует повышению конкурентоспособности, производительности и, в

конечном итоге, прибыльности предприятия. Также, это позволяет предприятию выйти на более высокий экономический уровень развития и открывает возможности реализовать свой потенциал на мировом уровне.

И самое главное, использование эффективной мотивационной модели на предприятии свидетельствует о внимательном и заботливом отношении руководства к собственным работникам, а следовательно, и о заботе об их материальном и социальном положении. Имидж любого предприятия или организации определяется в первую очередь должным отношением ко всем членам трудового коллектива, а успех предприятия гарантирован, если есть заинтересованность его работников в повышении производительности труда и полной реализации своего творческого потенциала. Рыночные формы хозяйствования открывают широкие возможности для практического использования различных методов мотивации и не только материального стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЗАО «Ремикс» было создано 23 декабря 2012 года способом реорганизации ОАО «Акционерная фирма «Ремикс».

Целью деятельности ЗАО «Ремикс» является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей клиентов в производимой Обществом продукции.

С самого начала своей работы во главу угла компания поставила желания своих покупателей, построив в соответствии с их ожиданиями свою маркетинговую политику. Ее основными направлениями являются:

Ассортимент – компания расширяет ассортимент, следуя за изменениями спроса. Также мы следим, чтобы качество ювелирных изделий, которые мы предлагаем, соответствовало требованиям рынка. Для достижения этой цели мы работаем с лучшими российскими производителями ювелирных изделий и постоянно увеличиваем количество партнеров. Благодаря этому в наших фирменных магазинах представлен ассортимент, ориентированный на широкие слои населения.

Комплексность - в наших ювелирных магазинах работают скупка и ломбард.

Уровень обслуживания – особое внимание ЗАО «Ремикс» уделяет качеству обслуживания покупателей. Наши ювелирные магазины открыты для покупателей круглый год и работают с 10 часов утра до 22 часов без перерыва на обед. Такой график работы установлен для наибольшего удобства наших клиентов. Весь персонал наших фирменных магазинов проходит обязательное обучение и стажировку, что гарантирует высокий профессионализм обслуживания покупателей.[4]

Согласно исследованию, которое было проведено компанией ЗАО «Ремикс» в мае 2015 года, основными покупателями продукции сети выступают женщины в возрасте 30-55 лет. Покупателями компании являются люди с

разным уровнем дохода. Наиболее популярными товарами являются кольца и цепочки.

Молодые люди в возрасте до 35 лет отдают предпочтение не дорогим ювелирным изделиям из серебра, реже золота. Изделия из платины, золота с драгоценными металлами наиболее популярны у людей в возрасте 40-55 лет.

По мнению потребителей, ЗАО «Ремикс» является наиболее оптимальной при выборе ювелирных изделий по критериям качество, цена, ассортимент.

Целью деятельности ЗАО «Ремикс» является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей клиентов в производимой Обществом продукции.

Система мотивации персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом, на основании которого формируются в том числе и стратегические направления управления персоналом предприятия, конкретизируются в мероприятиях кадровой политики предприятия.

Проведенный анализ показал, что большинство работников удовлетворены своей работой на предприятии, однако недовольство вызывают условия труда. Большинство работников считают, что действующая система оплаты труда требует изменений. 80% работников предприятия считают условия труда на рабочем месте неблагоприятными, что требует внимания руководителей, поскольку неблагоприятные условия снижают производительность труда. Большинство работников предприятия довольны трудовыми отношениями в коллективе. Большинство отметили, что руководство предприятия направляет усилия на поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Большинство работников считают, что причиной работы вполсилы является недостаточная моральная заинтересованность в результатах труда, при этом большинство сотрудников получали моральное поощрение либо в виде похвалы руководителя, либо в идее признания коллективом.

Материальное стимулирование работников осуществляется при помощи премий. Премии начисляются всему коллективу при выполнении плана по продажам. Размер премии может быть уменьшен при нарушении трудовой дисциплины, некачественное обслуживание клиентов.

При беседе с руководителями было выявлено, что на общих собраниях работники могут высказать проблемы и предложить пути их решения, однако работники очень редко используют такую возможность. По мнению руководителей это вызвано полной удовлетворенностью работников, однако, как показало анкетирование, у работников есть причины для недовольства.

В процессе анализа были выявлены основные проблемы: руководство предприятия уделяет недостаточно внимания социально-психологическому стимулированию работников, не разработана программа повышения квалификации, не проводится обучение вне рабочего места, работники предприятия не удовлетворены условиями труда и системой оплаты труда.

Для полной удовлетворённости персонала своим трудом следует обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворённости), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворённости). Отсутствие факторов гигиены можно лишь частично и неполно компенсировать наличием мотивирующих факторов

Согласно мотивационному профилю и результатам анкетирования стимулирование работников должно базироваться на денежных и организационных формах стимулирования; применимыми являются моральные, натуральные формы и участие в собственности.

Для повышения эффективности системы управления персоналом, повышения мотивации работников предприятия целесообразно:

- разработка и использования разнообразных методов оценки удовлетворенности персонала;
- разработка и внедрение программы повышения квалификации работников предприятия;

- использование карты мотивационного профиля для всех работников при приеме на работу, а также, учитывая изменения, раз в три года ко всем работникам предприятия;

- разработка и внедрение эффективной системы морального поощрения.

Необходимо разработать и внедрить систему стимулирования и мотивации работников, которая состоит из:

- разработки системы обучения работников;
- разработки карьерограмм;
- использования карты мотивационного профиля;
- оптимизации системы премирования;
- оптимизация условий труда.

Основная цель проекта – увеличение производительности труда работников предприятия.

Вспомогательная цель – повышение мотивационного потенциала работников.

Для реализации данного проекта необходимы ресурсы:

- материальные ресурсы. Для реализации всех мероприятий планируется использование собственных финансовых ресурсов.

- трудовые ресурсы.

Для реализации проекта планируется создание команды проекта, которая будет состоять из:

Управляющий проекта – Финансовый директор.

Руководитель проекта – Начальник отдела кадров.

Команда проекта – работники отдела кадров, привлеченные эксперты.

Общая сумма затрат на реализацию всех мероприятий составляет 165,6 тыс.руб.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, на предприятии, приказом директора была создана экспертная группа. В состав

экспертной группы вошли: директор, исполнительный директор, коммерческий директор, финансовый директор, начальник отдела кадров.

Экспертам было предложено ознакомиться с предложенным проектом и оценить его влияние на производительность труда и мотивацию работников предприятия.

По мнению экспертной группы использование причисленных методов позволит повысить производительность труда на предприятии на 15%, повысить приверженность работников и повлияет на повышение качества, как гигиенических, так и мотивационных факторов.

В совокупности, все проводимые мероприятия имеют положительные результаты и обеспечивают экономический и социальный эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации // <http://www.consultant.ru>
2. Агашкова А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.km.ru>
3. Акменчук О.Б. Управление профессиональной карьерой // Кадровый менеджмент. - 2012. - № 2. - С.27-32.
4. Андреева, И. Н. Управление кадрами: руководство для персонала и топ-менеджмента / Ирина Андреева. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2012. - 415с.
5. Баско В.Н. Управление кадрами: наука и практика / В.Н. Баско // Деньги и кредит. – 2013. - №10. – 23-26 с.
6. Батаршева А. Психология управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом, 2010, № 5. - С.14-18
7. Бычин В.Б. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин. – М.: Инфра-М, 2014. – 188 с.
8. Васина Л. И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании [Текст] / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт. - 2011. - № 7. - С. 26-30.
9. Владимирова Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли / Л.П. Владимирова. – М.: Дашков и К, 2009. – 348 с.
10. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
11. Гавриш В. В. Экономика организации: [практикум : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Налоги и налогообложение" и "Мировая экономика" 13.10.2009] / В. В. Гавриш, Е. Г. Григорьева ; М-во образования и науки Рос.федерации, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2010. - 290 с.

12. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: ГУ-ВШЭ, 2013.

13. Гинзбург А.И. Экономический анализ для руководителей малых предприятий: [система налогообложения, поддержка малого бизнеса, вопросы рентабельности и прибыльности] / А. И. Гинзбург. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 223 с.

14. Глаз, Ю. А. Воспроизводство трудовых ресурсов организации: теоретический аспект [Текст] / Глаз Юлия Александровна // Российское предпринимательство. - 2012. - № 13 (211). - С. 74-80.

15. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.

16. Даеничева В. А. Трудовые ресурсы и их использование [Текст] / В. А. Даеничева // Сахар. - 2010. - № 11. - С. 29-33.

17. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник : [для студентов вузов по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация "бакалавр")] / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 387с.

18. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 417с.

19. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации : учебник : [для студентов вузов по специальности "Управление персоналом"] / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - Второе издание, дополненное и переработанное. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 206с.

20. Зейналов, Н.В. Современные
аспекты управления трудовыми ресурсами в условиях рыночной экономики [Текст] / Н. В.-оглыЗейналов // Экономические науки. - 2012. - № 3. - С. 89-91

21. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.

22. Исмоили, А. Стратегическое управление трудовыми ресурсами в динамической среде [Текст] / А. Исмоили ; пер. с фарси А. Юлдошева

// Научно-техническая информация. Сер. 1. Организация и методика информационной работы. - 2014. - № 4. - С. 20-25.

23. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

24. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент"] / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : ИНФРА-М, 2011. - 382 с.

25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 854с.

26. Комаров Е. Формирование кадрового резерва // Управление персоналом, 2011, № 5. - С.23-29

27. Корсаков М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений // Кадровый менеджмент, 2010, № 12. - С. 38-41.

28. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010. - № 12

29. Лобаскова Н. Мотивация труда работников промышленных предприятий: рациональные пути [Текст] / Н. Лобаскова // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 5. - С. 105-111.

30. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. - 2011. - № 3. - С. 82-86.

31. Малышев А. Постановка системы оценки персонала / А. Малышев // Управление персоналом. - 2012. - № 2. - С.33-35

32. Моргунов. Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа к материалам http://polbu.ru/morgunov_uprpers/ch36_all.html

33. Потемкин В. К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 426 с.

34. Ракоти В. Модернизация и оплата труда // Человек и труд. - 2010. - № 7. - С. 15
35. Саакян А.К. Экономика и социология труда: Учеб.пос. / А.К. Саакян – СПб.: Питер, 2009.-128с.
36. Савченко В.А. Управление развитием персонала / В.А. Савченко–К. :КНЭУ. 2012, - 187 с.
37. Саубанова Л. В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] / Л. В. Саубанова // Управление персоналом. - 2009. - № 1 (203). - С. 51-52
38. Селин И. Оптимизация численности персонала предприятия: согласование внутренних интересов [Текст] / И. Селин // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 9. - С. 36-42.
39. Стоянов И. А. Повышение эффективности работы персонала предприятия как синтез организационного поведения и управленческой деятельности : монография / И. А. Стоянов ; ГОУ ВПО "Краснояр. гос. пед. ун-т им. В. П. Астафьева". - Красноярск : КГПУ им. В. П. Астафьева, 2010. - 231 с.
40. Тебекин, А. В. Управление персоналом : [учебник для студентов вузов по специальности "Менеджмент"] / А. В. Тебекин. - Москва : КНОРУС, 2013. - 623 с.
41. Управление персоналом : [учебное пособие по специальности "Менеджмент организации / Г. И. Михайлина и др. ; под общ.ред. Г. И. Михайлиной]. - 3-е издание, дополненное и переработанное. - Москва : Дашков и К°, 2012. – 279
42. Федорова Н. Управление персоналом организации / Н. Федорова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 8. - С. 22-25
43. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080505.65 "Управление персоналом"] / С. А. Шапиро. – М. : КНОРУС, 2011. - 251 с

44. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2013. – 730 с

45. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество [Текст] / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 4. - С. 37-44.

46. Ягунова, Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления [Текст] / Н. Ягунова, М. Смагина // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 7. - С. 86-95

47. Яковлев А.Г. Совершенствование системы оплаты труда работников торговли / А.Г. Яковлев // Финансы. – 2010. - №6

48. Югай, А. Стимулирование работников с учетом состояние экономики сельхозпредприятий [Текст] / А. Югай // АПК: экономика, управление. - 2010. - № 5. - С. 46-53.